

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan dalam dunia industri di era globalisasi saat ini, menunjukkan kompetitivitas bisnis yang semakin kompetitif dan menuntut perubahan paradigma bisnis klasik kearah bisnis modern berbasis ilmu pengetahuan (knowledge- management). Persainganpun nampak jelas pada sektor perhotelan di Indonesia. Undang-Undang No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataaan menjelaskan Hotel adalah salah satu usaha penyedia akomodasi yang memberikan layanan penginapan dalam tata kelola pariwisata.

Fenomena persaingan pada sektor perhotelan juga tak luput dialami di Kota Tasikmalaya .Tasikmalaya merupakan sebuah kota yang terletak di Provinsi Jawa Barat yang termasuk kedalam wilayah pengembangan priangan timur dengan sektor unggulan indsutri kerajinan, industri pengolahan dan pariwisata. Pemerintah Daerah bertanggung jawab untuk menjamin pelaksanaan pembangunan di daerahnya, Laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto Kota Tasikmalaya tahun 2019 berada di angka 2.77 persen (BPS Kota Taikmalaya). dalam rangka kelancaran jalannya pelaksanaan pembangunan di daerah, Pemerintah Daerah diberikan kesempatan untuk mengembangkan sumber-sumber keuangan, disamping itu diharapkan akan mampu menggali potensi daerahnya sehingga sumber-sumber penerimaan daerah dapat ditingkatkan.

Grand Metro Hotel Tasikmalaya sebagai salah satu hotel yang menyediakan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman dan fasilitas lainnya selalu berusaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkan berbagai layanan serta fasilitas untuk kenyamanan para pengunjungnya. Grand Metro Hotel tentu memerlukan strategi untuk dapat bersaing dengan hotel-hotel lainnya khususnya di daerah Tasikmalaya.

Akan tetapi terhitung sejak bulan maret , bertepatan dengan adanya pandemi virus *COVID-19* yang melanda di Indonesia, kunjungan wisatawan pun baik turis asing maupun lokal mengalami penurunan, hal ini sangat berpengaruh pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan karna sumber utama pendapatan hotel merupakan para tamu itu sendiri, oleh karena itu banyak hotel yang berhenti beroperasi sesuai dengan anjuran pemerintah untuk sementara atau memberikan jasa lain.

Pemerintah memperbarui data kasus virus *Corona (COVID-19)* di wilayah Indonesia per tanggal 15 Mei 2020, tercatat ada 16.496 kasus positif virus *Corona*, 3.803 orang sembuh, dan 1.076 orang meninggal di Tanah Air. Data tersebut disampaikan di situs resmi covid19.go.id, yang dihimpun oleh pemerintah pusat. (detiknews;2020)

Pandemi Covid-19 ini mempengaruhi kekuatan SDM di seluruh sektor usaha terutama pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya. Dikarenakan SDM merupakan motor penggerak bagi perusahaan, Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. Kuatnya posisi

manusia dalam organisasi melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar sehingga mendorong para ahli memberi sumbangan teori tentang manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah salah satu aset terpenting yang dimiliki perusahaan, karena semampu apapun perusahaan menghasilkan modal namun jika tidak digerakan oleh tenaga manusia, maka tidak akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan Amaliak, L2015:43 dalam (Arjuna Rizaldi 2020)

Maka dari itu Komitmen Organisasi karyawan dalam situasi seperti ini dipertaruhkan, apakah perusahaan akan memberhentikan beberapa karyawan untuk menekan biaya karena sumber pemasukan perusahaan pun semakin menurun. karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dituntut memahami kondisi sebuah perusahaan apapun situasi yang dialaminya. jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja pegawai. Mathie dan Zajac dalam Wijaya, (2010)

Dalam perjalanan waktu, modal tak kasat mata (*intangible assets*) menjadi sesuatu bagian terpenting dalam penciptaan kekayaan dan menjadi bagian utama dalam organisasi. Faktor-faktor asset tak berwujud (*intangible*) tersebut berupa pengetahuan, pengalaman, kompetensi/keahlian, keterampilan (*skills*) dan berbagai aset lunak (*soft assets*), berpengaruh paling kuat meningkatkan nilai dan keunggulan daya saing perusahaan (Klein., 1988 dalam Moon dan Kym., 2006).

Modal Manusia itu sendiri disini merupakan SDM pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya yang peranannya sangat penting bagi sebuah perusahaan. SDM yang

memiliki pengetahuan, keterampilan dan keahlian. Para pegawai dituntut memiliki keunggulan tersebut sehingga mampu mendorong produktifitas sebuah perusahaan.

Modal Manusia dianggap mampu memberikan nilai tambah dan meningkatkan produktifitas yang lebih signifikan daripada faktor materiil semata (Tanjung & Basuki, 2013). Berangkat dari gagasan tersebut, maka organisasi perlu memastikan adanya kesesuaian karakteristik karyawan atau nilai-nilai yang dianggap penting bagi karyawan maupun organisasi.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menghasilkan komitmen pegawai yang tinggi adalah dengan cara menarik, menahan, dan mengembangkan karyawan dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan (SK Sugianto, A Thoyib 2012). Kesesuaian nilai-nilai karyawan atau individu di dalam organisasi dapat ditemukan dalam pemahaman *person-organization fit (P-O Fit)*. Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. (Lissa Anggraheni, 2018)

P-O Fit merupakan variabel pembantu bagi organisasi untuk menemukan sumber daya manusia yang memiliki kesesuaian karakteristik dengan organisasinya dan secara bersamaan mampu membentuk rangkaian pengalaman untuk memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian nilai-nilai dan kecocokan karyawan dengan organisasi, secara lebih dalam dapat meningkatkan hubungan

positif dengan komitmen organisasional karena terjadi suatu keterikatan positif antara karyawan dengan organisasi. (Lissa Anggraheni, 2018)

Nilai-nilai individu atau karyawan dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai kebutuhan yang diinginkan karyawan terhadap organisasinya. Berkaitan dengan kebutuhan karyawan, (mendapatkan *tangible benefits* (asuransi, kompensasi, gaji, dll) dan *intangible benefits* (kehormatan dan dukungan secara emosional). Dukungan emosional di dalam organisasi menjadi hal yang sangat dibutuhkan dalam memengaruhi perilaku individu. (Tjahyono & Christanto, 2017)

Cara lain untuk menghasilkan komitmen yang tinggi yaitu dengan memperhatikan *Perceived organizational support*. *Perceived organizational support* merupakan sebuah teori persepsi terhadap dukungan organisasi yang mampu menggali dan memunculkan persepsi karyawan bahwa organisasi telah memberikan bentuk dukungan yang sesuai dengan norma, keinginan, dan harapan karyawan selama berada di dalam organisasi. Dampak dari persepsi yang positif dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan berbalik menjadi suatu komitmen. (Prabawa & Rozak, 2016)

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa dalam meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dipengaruhi oleh *human capital* yang unggul. Organisasi yang memiliki *human capital* berupa sumber daya manusia yang unggul, dapat menjadi pendorong terciptanya komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan dengan komitmen yang tinggi, sebisa mungkin akan selalu berusaha melakukan yang terbaik daripada karyawan dengan komitmen yang rendah.

Namun demikian, dari hasil survey awal yang peneliti dapat pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya. Komitmen organisasi karyawan yang ditunjukkan oleh ikatan secara emosional terbilang cukup rendah. dikarenakan banyak karyawan di Grand Metro Hotel Tasikmalaya diindikasikan tidak ada kemauan dalam memahami kondisi yang ada didalam perusahaan. Perusahaan juga perlu memperhatikan dalam membangun kedekatan secara emosional dengan karyawan, karena kedekatan emosional terbentuk dengan baik ketika karyawan merasa kebutuhan emosionalnya terpenuhi.

Kebutuhan emosional tersebut dapat berupa pengakuan ataupun penghargaan yang diberikan. hal ini berkaitan dengan nilai setiap individu karyawan yang tidak menganggap bahwa masalah perusahaan adalah masalahnya juga. (dapat dilihat pada Tabel 1.1) Hal ini dibuktikan dengan penelitian survey awal pada karyawan Grand Metro Hotel Tasikmalaya melalui kuesioner. Berikut ini hasil kuesioner kepada 20 responden yang disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Survey Awal Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban			
		Ket	Ya	Tidak	Total
1.	Saya mau berusaha diatas batas normal untuk mensukseskan perusahaan ini	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%
2.	Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan	Frek	10	10	20
		%	50%	50%	100%
3.	Saya mempunyai keinginan untuk tetap tinggal diperusahaan ini	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%
4.	Saya merasa masalah perusahaan adalah masalah saya juga	Frek	7	13	20
		%	35%	65%	100%
5.	Saya merasa bangga dengan jabatan saya di perusahaan ini	Frek	14	6	20
		%	70%	30%	100%
6.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%

Berdasarkan hasil survey awal diatas dapat kita lihat bahwa yang menjadi fenomena dari variabel komitmen organisasi adalah karyawan tidak merasa bahwa masalah perusahaan adalah masalahnya juga, dilihat mendapatkan rate 65% yang menjawab tidak. Hal ini tentu mempengaruhi komitmen organisasi karyawan didalam perusahaan

Kemudian, hal yang mempengaruhi Komitmen organisasi pada karyawan Grand Metro Hotel Tasikmalaya adalah variabel *human capital*, dapat dilihat pada (table 1.2) salah satunya dari adanya indikasi organisasi kurang memberikan kesempatan pada karyawan mengikuti pendidikan. Pentingnya pendidikan bagi karyawan disini dikarenakan pengalaman yang karyawan miliki dirasa kurang cukup membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien. Hal ini diperkuat dengan survey awal yang penulis lakukan kepada beberapa karyawan. Berikut ini hasil kuesioner kepada 20 responden yang disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1.2
Survey Awal *Human Capital*

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban			
		Ket.	Ya	Tidak	Total
1.	Saya memiliki pengetahuan yang baik dalam melakukan pekerjaan	Frek	20	0	20
		%	100%	0	100%
2.	Saya merasa organisasi memberikan kesempatan mengikuti pendidikan	Frek	10	10	20
		%	50%	50%	100%
3.	Saya memiliki keterampilan yang baik dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	Frek	18	2	20
		%	90%	10%	100%
4.	Tugas yang menjadi pekerjaan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%
5.	Pengalaman kerja yang saya miliki membantu saya dalam menyelesaikan tugas secara efisien	Frek	8	12	20
		%	40%	60%	100%
6.	Saya mempunyai kemahiran dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan pimpinan	Frek	19	1	20
		%	95%	5%	100%
7.	Sikap saya dalam bekerja selalu mematuhi aturan dan	Frek	18	2	20

	norma yang berlaku	%	90%	10%	100%
8.	Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	Frek	18	2	20
		%	90%	10%	100%
9.	Saya selalu datang dan pulang tepat waktu yang telah ditentukan	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%
10.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%

Berdasarkan hasil kuesioner diatas dapat kita lihat bahwa dalam variabel *human capital* yang diukur dengan indikator pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kompetensi dan sikap yang menjadi fenomena dari variabel ini adalah indikator pengalaman mendapat rate 65 % menjawab tidak. Hal ini menandakan bahwa adanya indikasi pengalaman yang karyawan miliki dirasa kurang cukup membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien.

Kemudian, hal yang mempengaruhi komitmen organisasi lainnya pada karyawan adalah kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan *person- organizational fit*. Nilai-nilai individu atau karyawan dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai kebutuhan yang diinginkan karyawan terhadap organisasinya. Dapat dilihat pada (table 1.3) adanya indikasi bahwa terdapat ketidaksesuaian antara nilai yang dimiliki oleh individu dengan organisasi. Hal ini diperkuat dengan survey awal yang penulis lakukan kepada 20 responden yang disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1.3
Survey Awal I Person – Organizational Fit

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban			
		Ket	Ya	Tidak	Total
1.	Saya merasa mempunyai kesamaan dengan perusahaan terutama pada kepedulian dengan orang lain	Frek	8	12	20
		%	40%	60%	100%

2.	Saya merasa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan saya dengan baik	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%
3.	Saya merasa mempunyai kesamaan dalam tujuan dengan perusahaan	Frek	18	2	20
		%	90%	10%	100%
4.	Saya merasa mempunyai kesamaan dalam budaya kerja dengan perusahaan	Frek	14	6	20
		%	70%	30%	100%

Dari hasil kuesioner diatas dapat kita lihat bahwa dalam variabel person-organizational fit yang diukur dengan indikator kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian yang menjadi masalah dari variabel ini adalah indikator kesesuaian nilai dikarenakan mendapat rate 60% menjawab tidak. Hal ini menandakan bahwa terdapat perbedaan antara nilai individu dengan perusahaan terutama pada kepedulian dengan orang lain.

Selanjutnya, hal yang mempengaruhi komitmen organisasi lainnya pada karyawan adalah persepsi bahwa adanya dukungan dari organisasi (*perceived organizational support*). Dampak yang terlihat dari persepsi yang positif adalah dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan berbalik menjadi suatu komitmen yang tinggi. Di dalam perusahaan sendiri adanya indikasi bahwa keluhan yang disampaikan karyawan tidak begitu diperhatikan oleh organisasi. Hal ini diperkuat dengan survey awal yang penulis lakukan kepada 20 responden yang disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1.4
Survey Awal *Perceived Organizational Support*

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban			
		Ket.	Ya	Tidak	Total
1.	Saya merasa organisasi bersikap adil kepada	Frek	16	4	20

	setiap pegawai	%	80%	20%	100%
2.	Saya merasa organisasi memperhatikan saya ketika berhasil dalam pekerjaan	Frek	18	2	20
		%	90%	10%	100%
3.	Saya merasa organisasi akan menanggapi keluhan saya	Frek	7	13	20
		%	35%	65%	100%
4.	Saya merasa organisasi mengetahui karakteristik pribadi saya	Frek	14	6	20
		%	70%	30%	100%
5.	Saya merasa organisasi tidak akan mencari orang lain dengan gaji yang lebih rendah untuk menggantikan saya	Frek	10	10	20
		%	50%	50%	100%
6.	Saya merasa organisasi memberikan job security	Frek	16	4	20
		%	80%	20%	100%
7.	Saya merasa organisasi memberikan promosi atas pencapaian kerja saya	Frek	8	12	20
		%	40%	60%	100%

Berdasarkan hasil kuesioner diatas dapat kita lihat bahwa dalam variabel *Perceived Organizational Support* yang diukur dengan indikator *Fairness*, *Supervisory Support* dan *Organizational Reward and Job* yang menjadi fenomena dari variabel ini adalah indikator *Supervisory support*, dikarenakan indikator *Supervisory Support* mendapatkan rate 35% yang menjawab ya . Fenomena diatas menunjukkan bahwa organisasi masih belum benar-benar memperhatikan keluhan karyawan.

Beberapa model penelitian terhadap komitmen organisasi yang meliputi *human capital*, *person-organization fit*, dan *perceived organizational support*, dilihat masih sedikit dilakukan secara bersamaan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Lisa Anggraheni Risdayanti (2018) menunjukkan hasil bahwa variabel *human capital*, *person-organization fit* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dengan komitmen organisasi.

Setelah melihat permasalahan tersebut, penulis mengambil model penelitian secara simultan terhadap komitmen organisasi, maka peneliti akan melakukan pengujian ulang terhadap model penelitian ini. Berdasarkan research gap dan hasil pengamatan terhadap fenomena yang terjadi, maka dirumuskan judul **“PENGARUH HUMAN CAPITAL, PERSON- ORGANIZATION FIT, DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI GRAND METRO HOTEL TASIKMALAYA**

1.2 Identifikasi Masalah

Dari pemaparan latar belakang yang telah dijelaskan berikut identifikasi masalah diantaranya:

1. Pada Variabel Komitmen Organisasi adanya indikasi bahwa karyawan tidak menganggap masalah yang ada di perusahaan sebagai masalahnya juga
2. Pada Variabel *Human Capital* adanya indikasi bahwa pengalaman yang dimiliki karyawan tidak cukup untuk membantu dalam menyelesaikan tugasnya secara efisien
3. Pada Variabel *Person-Organization Fit* terdapat indikasi bahwa adanya ketidaksesuaian antara nilai individu karyawan dengan perusahaan
4. Pada Variabel *Perceived Organizational Support* adanya indikasi bahwa keluhan yang disampaikan karyawan kurang didengar oleh perusahaan

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan maka dapat diambil perumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana *Human Capital*, *Person – Organization Fit*, *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Organisasi pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya
2. Bagaimana pengaruh *Human Capital* terhadap Komitmen Organisasi di Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara parsial
3. Bagaimana pengaruh *Person – Organization Fit* terhadap Komitmen Organisasi di Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara parsial
4. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi di Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara parsial
5. Bagaimana pengaruh *Human Capital*, *Person – Organization Fit*, dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi di Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara simultan

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.4.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data – data dan informasi yang terkait mengenai *Human Capital*, *Person – Organization Fit*, dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi di Grand Metro Hotel Tasikmalaya, serta penulis dapat menerapkan ilmu yang didapat selama melakukan penelitian ini.

1.4.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka dapat disimpulkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui *Human Capital*, *Person – Organization Fit*, *Perceived Organizational Support* dan Komitmen Organisasi pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya
2. Untuk mengetahui pengaruh *Human Capital* terhadap Komitmen Organisasi pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara parsial
3. Untuk mengetahui pengaruh *Person – Organization Fit* terhadap Komitmen Organisasi pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara parsial
4. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara parsial
5. Untuk mengetahui pengaruh *Human Capital*, *Person – Organization Fit*, dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada Grand Metro Hotel Tasikmalaya secara simultan

1.5 Kegunaan Penelitian

Beberapa manfaat yang bisa diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Akademis

1. Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian ilmiah dari teori-teori yang sudah pernah didapat dan mengaplikasikannya secara empiris.

2. Bagi Peneliti lain

Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain diharapkan bisa berguna sebagai referensi di masa yang akan datang tentang pengaruh *human capital*, *person –*

organization fit, dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Perusahaan

Bagi perusahaan khususnya bidang terkait diharapkan dapat bermanfaat untuk mengambil salah-satu kebijakan yang tepat dalam meningkatkan komitmen organisasi melalui *human capital*, *person-organization fit*, dan *perceived organizational support* dalam perusahaan.

2. Bidang Sumber Daya Manusia

Dalam bidang Sumber Daya Manusia dapat mengetahui aspek-aspek penting dalam upaya pengembangan perusahaan dan mengambil tindakan-tindakan dengan memperhatikan *human capital*, *person-organization fit*, dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.6.1 Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilakukan di Grand Metro Hotel Tasikmalaya yang bertempat di Jl. KHZ Mustofa No.263, Nagrawangi, Kec. Cihideung, Tasikmalaya, Jawa Barat 46124

1.6.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai bulan Maret 2020 sampai dengan bulan Agustus 2020. Adapun jadwal penelitian penulis sebagai berikut :

Tabel 1.5
Kegiatan Penelitian

No	Uraian	Waktu Penelitian																							
		Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survey tempat penelitian	■	■																						
2	Melakukan penelitian			■																					
3	Mencari data				■																				
4	Membuat proposal					■																			
5	Seminar						■																		
6	Revisi							■																	
7	Penelitian Lapangan									■	■	■	■	■	■	■	■	■							
8	Bimbingan													■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Sidang																					■	■	■	■